

Y ex



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **PAOLA JHOSETHE ANDRADE RUIZ, C.C. 1714824222** y **PAMELA ALEXANDRA CABRERA POZO, CC: 1716029077**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“Diseño de un Plan de carrera para los cargos de front office y back office de una entidad financiera de la ciudad de Quito”**., previa a la obtención del título profesional de **Psicólogas Industriales** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2013


PAOLA JHOSETHE ANDRADE RUIZ

C.C. 1714824222


PAMELA ALEXANDRA CABRERA POZO,

CC: 1716029077

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS DE FRONT OFFICE
Y BACK OFFICE DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE LA CIUDAD DE
QUITO.”**

**PAOLA ANDRADE R.
PAMELA CABRERA P.**

DIRECTORA: LUCÍA GONZALEZ

QUITO, 2013

CONTENIDO:

1. MARCO INTRODUCTORIO	5
1.1 Tema	5
1.2 Datos de la Organización	5
1.3 Antecedentes	8
1.4 Diagnóstico	10
1.5 Justificación	11
1.6 Objetivo del Proyecto	12
1.7 Objetivos Específicos	12
2. MARCO TEÒRICO	13
3. MARCO METODOLÒGICO	16
3.1 Encuesta	16
3.2 Assessment Center	18
3.3 Panel de Expertos	21
4. MARCO DE RESULTADOS	24
4.1 Encuesta	24
4.2 Assessment Center	35
4.3 Panel de Expertos	46
5. PROYECTO	49
5.1 Actividades	50
5.2 Precondiciones	52
5.3 Indicadores	53
5.4 Fuentes de Verificación	53
5.5 Sostenibilidad	54
5.6 Medios o Insumos	54
5.7 Costo – Presupuesto	55
5.8 Matriz de Marco Lógico	55
5.9 Monitoreo	68
5.10 Evaluación	68
5.11 Destinatarios	69

5.12	Cronograma	70
5.13	Producto Final	71
5.14	Conclusiones	73
5.15	Recomendaciones	74
5.16	Bibliografía	75

1. MARCO INTRODUCTORIO:

1.1 Tema:

“Diseño de un plan de carrera para los cargos de Front Office y Back Office de una institución financiera de la ciudad de Quito”.

1.2 Datos de la Organización:

Nombre:

Banco ProCredit.

Actividad:

Financiera.

Ubicación:

La oficina Matriz se encuentra ubicada en la Avenida Atahualpa y Avenida Amazonas, esquina; en la ciudad de Quito.

Características y Contexto:

El grupo ProCredit está liderado por ProCredit Holding AG & Co. KgaA, una sociedad anónima con sede en Fráncfort del Meno, Alemania, fundada en 1998 con el nombre de “Internationale Micro Investitionen AG” (IMI) y tiene como objetivo la dirección estratégica y la gestión central de los bancos ProCredit (21 alrededor del mundo), que se encuentran en rápido crecimiento.

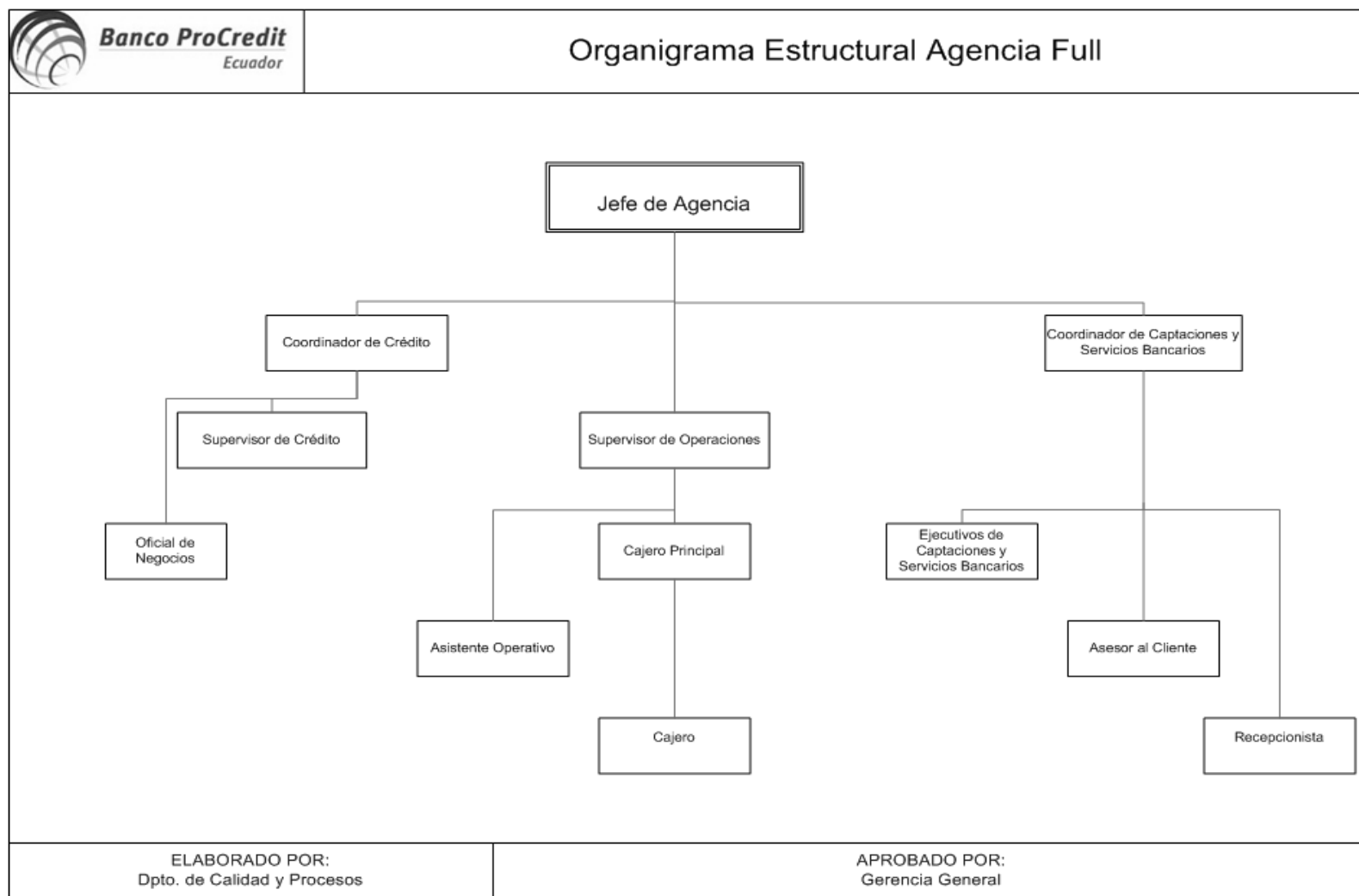
En Ecuador, al igual que en los países en desarrollo, las empresas pequeñas forman la espina dorsal de la economía. La insuficiencia de servicios financieros para este segmento de clientela, además de la estabilidad del sector financiero del país fueron motivos suficientes para atraer a ProCredit Holding a Ecuador.

Banco ProCredit se fundó en Octubre de 2001 como “Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.”. Sus fundadores fueron PCH, IPC y DOEN. Dado que una sociedad financiera no puede ofrecer ni cuentas de ahorro ni cuentas corrientes, desde el principio se pensó en convertir la financiera en un banco. A principios de 2005, se dio este paso decisivo, dando así inicio a las operaciones de Banco ProCredit Ecuador.

Tras recibir la licencia bancaria plena, Banco ProCredit comenzó a desarrollar una base de depósitos esfuerzo que se ha visto coronado por el éxito, adicionalmente Banco ProCredit Ecuador ha aumentado su importante red de sucursales en 35 oficinas desde el año 2001 y aspira a ser líder del mercado en el suministro de productos y servicios bancarios

responsables para las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas del Ecuador, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Organigrama:



1.3 Antecedentes:

El objeto de este trabajo es la discusión sobre las posibilidades de mejorar el área de desarrollo del personal de Front Office, cuyos cargos son:

- Ejecutivo Muy Pequeña Empresa,
- Ejecutivo Banca Personas,
- Ejecutivo Banca Empresas,
- Analistas de Riesgo Crediticio.

Así como del personal de Back Office, cuyos cargos son:

- Cajero,
- Cajero Principal,
- Asistente de Operaciones,
- Asesor al Cliente,
- Supervisor de Operaciones.

En concreto se trata de hacer que el sistema de formación interno sea más preciso, más transparente y que esté bien secuenciado. Se echa en falta especialmente que entre la formación básica al comienzo del desempeño profesional en Procredit y la formación en la Academia Regional haya contenidos y criterios de formación establecidos firmemente. Como consecuencia de ello los docentes de las diferentes capacitaciones se encuentran con que hay diferencias de nivel insuperables.

Por tanto uno de los objetivos de la reforma de la formación de los empleados debe ser analizar bien y equiparar el nivel de los participantes antes de empezar los cursos, debe considerarse que unas condiciones de ingreso establecidas de manera poco adecuada son un elemento fundamental para todos los niveles de capacitación. Las condiciones unificadas de ingreso crean además un alto grado de transparencia y objetividad. Por lo demás, a los empleados se les dará en cada nivel de formación una evaluación de sus resultados mediante exámenes, calificaciones y entrevistas de retroalimentación.

Para elevar la transparencia hace falta una secuencia clara de las etapas de la formación. Aquí debe quedar bien claro que existe una línea establecida y no una maraña incomprensible de unidades didácticas y cursos que tratan en uno o dos días todo tipo de temas, que aparecen espontáneamente y de la noche a la mañana vuelven a desaparecer sin dejar rastro. Los alumnos tampoco deberían tener que consultar laboriosamente los

listados de cursos de formación para encontrar los cursos necesarios para su puesto, para tener que preguntarse a continuación que va a ser de ellos si cambiaran de puesto.

A pesar de la importancia de formar al personal de una manera clara para que pueda tener un crecimiento sostenido y demostrado dentro de la organización, el Plan de Carrera es un tema poco tratado o que no ha tenido la importancia que merece. Existen varias empresas ecuatorianas inclusive que aún no tienen dentro de su planificación estratégica el manejar este subsistema. Pero en casos como el Banco Pocredit, así como otras instituciones financieras específicamente bancarias la necesidad se hace latente: se deben formalizar los procesos ya que esto se estipula inclusive dentro de lo que es conocido como controles externos; tomando en cuenta inclusive la Resolución emitida por la Superintendencia de Bancos (834; JB-2005-834) en donde se tratan los Factores de Riesgo Operativo (punto 4,2); y se contemplan las exigencias de procesos de permanencia, necesidad de condiciones idóneas y aumento de conocimiento del personal, el interés en el desarrollo de Planes de Carrera tiene un mayor peso.

1.4 Diagnóstico:

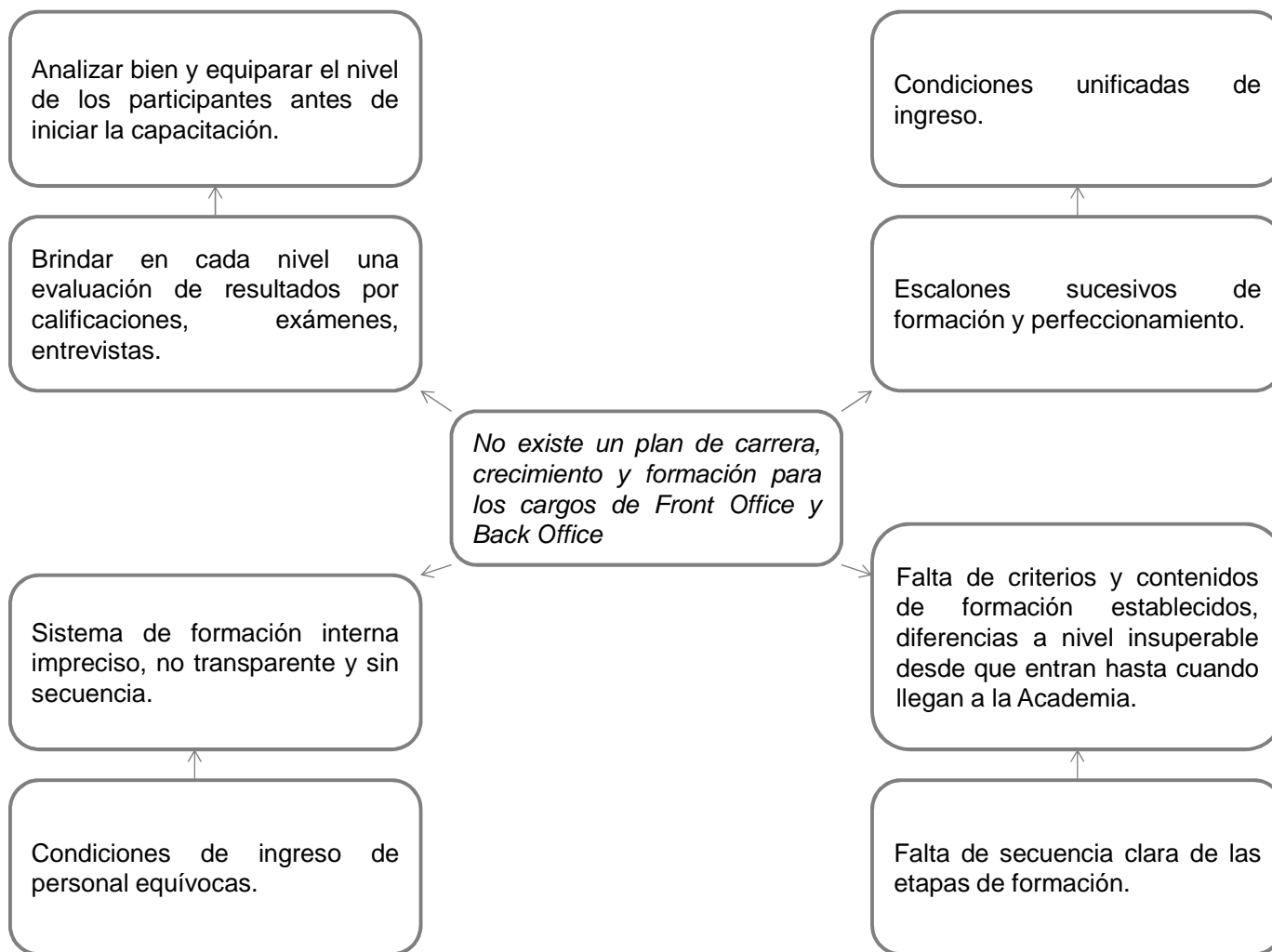


Gráfico No.1

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

El problema principal que concluimos luego de realizar el diagnóstico, es que actualmente no existe un plan de carrera, crecimiento y formación para los cargos de Front Office y Back Office, en resumen entre las principales causas raíces tenemos:

- Sistema de formación interna imprecisa, no transparente y sin secuencia.
- Condiciones de ingreso de personal equívocas.
- Falta de criterios y contenidos de formación establecidos, diferencias a nivel insuperable desde que entran hasta cuando llegan a la Academia.
- Falta de secuencia clara de las etapas de formación.

Y entre las propuestas de mejora tenemos:

- Analizar bien y equiparar el nivel de los participantes antes de iniciar la capacitación.
- Brindar en cada nivel una evaluación de resultados por calificaciones, exámenes, entrevistas.
- Condiciones unificadas de ingreso.
- Escalones sucesivos de formación y perfeccionamiento.

1.5 Justificación:

“Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar a ejecutivos. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de esta forma resulta evidente que el desarrollo de los ejecutivos debe acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia” (Rivas 2012).

Con estos antecedentes es necesario desarrollar ciertos procesos, para que los colaboradores se adapten a las normas, se identifiquen con los objetivos del Banco y logren en gran medida satisfacer algunas de sus necesidades, para lo cual debemos apoyarnos en todos los recursos de la organización en especial en el recurso humano para crear credibilidad, sostenibilidad, funcionalidad y fidelidad dentro de la organización, lo que permitirá alcanzar una dinamización de los procesos, la creación de un estilo y un norte

desde la institucionalidad, y sobre todo aplicar el aprendizaje adaptativo¹ y el aprendizaje generativo², los cuales buscan:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

Así el aprendizaje implica lo que es el aprendizaje *per se*, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias.

Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro, también implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información³.

1.6 Objetivo del proyecto:

Contar con el Diseño de un mapa del Plan de carrera para los cargos de Front Office y Back Office tomando como referencia las necesidades de capacitación detectadas así como las competencias y certificaciones necesarias que cada colaborador debe obtener en su perfil para lograr un crecimiento profesional.

1.7 Objetivos específicos:

- Realizar el levantamiento de las necesidades de capacitación.
- Realizar el levantamiento de las competencias genéricas requeridas para los cargos de front office y back office.
- Establecer las certificaciones necesarias para los cargos de front office y back office.
- Diseñar el mapa de plan de carrera para los cargos de front office y back office.

¹ Aprendizaje Adaptativo: se refiere a cambios para que la organización se adapte al medio. Castañeda Zapata Delio Ignacio, Octubre 2003, ¿Capacitación o aprendizaje organizacional?, Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/69/aprenorg.htm>.

² Aprendizaje Generativo: tiene relación con transformar el entorno o medio. Castañeda Zapata Delio Ignacio, Octubre 2003, ¿Capacitación o aprendizaje organizacional?, Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/69/aprenorg.htm>.

³ Instituto Fes e Liderazgo, Herrera Castañeda Álvaro, 1992, Análisis y Desarrollo Organizacional, Cali, Colombia.

2. MARCO TEÓRICO:

La “carrera” ha sido definida de muy diversas formas. Se la ha considerado como el curso o progresión vocacional del individuo a lo largo de su vida (Super, 1957) o como una serie de posiciones o roles ocupados por una persona a lo largo de su vida (National Vocational Guidance Association, 1973).

Estos conceptos surgen dentro de una concepción humanista, en la que se resalta el desarrollo global de la persona. Hay que tener presente que el individuo, a lo largo de su desarrollo se halla inmerso en marcos sociales diferentes. Desde nuestra perspectiva dos son fundamentales: el contexto educativo y el contexto organizacional laboral. En el primero el individuo se prepara para la vida profesional y en el segundo se lleva a efecto.

Las organizaciones actualmente están cada vez más interesadas en proporcionar oportunidades para el desarrollo de la carrera de sus miembros y la cantidad de esfuerzo y presupuesto dedicado a las actividades de planificación de la carrera (career planning) y a su desarrollo (career development).

Esto obedece a diversas razones entre las que cabe mencionar la creciente importancia dada a la calidad de la vida laboral, el esfuerzo por disminuir la rotación y el abandono de los puestos laborales así como el intento de implicar más a los empleados en la promoción y en la calidad de su trabajo.

La Planificación de Carrera, es el procedimiento que nos ocupa en nuestro trabajo, esta considera los eventos de preparación del individuo en la organización dentro de una perspectiva global que contempla el desarrollo profesional. Se considera una herramienta operativa de Gestión de Recursos Humanos, que relaciona las necesidades organizacionales con las del individuo.

Para hablar de Planificación de Carrera con profundidad debemos definir también otros términos relacionados con la misma:

Plan de Carrera Organizacional: Programa que permite definir los caminos profesionales más probables que pueden seguir los empleados en función de los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo.

Plan de Carrera Personal o Individual: Programa para facilitar el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa, en función de sus competencias, intereses y valores.

Los planes de carrera desde la perspectiva de formación no es una finalidad en sí misma, formar es cualificar a los empleados para ser competentes, se cambian para adquirir aquellas competencias que permiten cambiar los comportamientos de las personas en su ocupación. La finalidad de formación es lograr la adquisición de conocimientos, habilidades, valores, etc., que modifiquen los comportamientos laborales de los empleados, gracias a esa formación mejoran las organizaciones.

Plan de Carrera

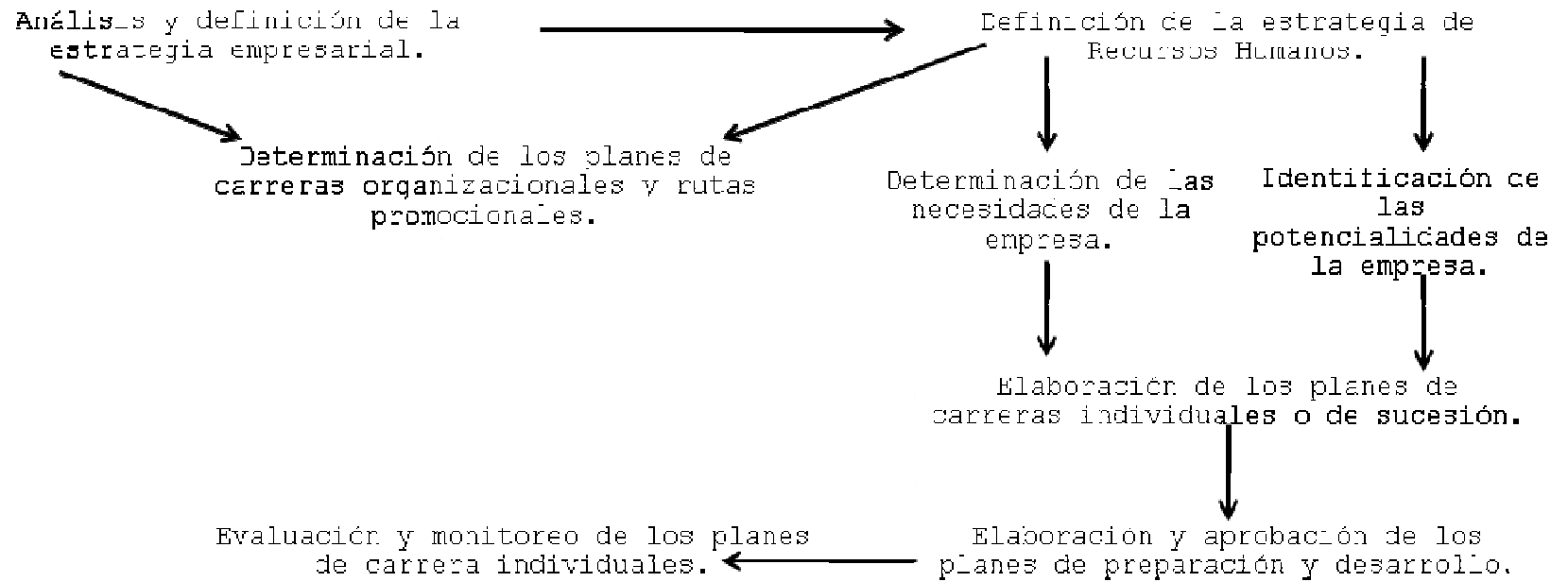


Gráfico No.2

Fuente: www.gestiopolis.com

3. MARCO METODOLÓGICO:

En las siguientes páginas se explicará de una manera detallada cuál fue la metodología utilizada a lo largo del proyecto, que nos ayudó a obtener los resultados planteados desde un inicio.

Las tres herramientas que utilizamos fueron:

- Encuesta: Se aplicó las encuestas a las gerencias y jefaturas tanto de Front Office como de Back Office con el fin de conocer las necesidades de capacitación.
- Assessment Center: El assesment se aplicó a un grupo determinado de personas, los mejores representantes de los cargos de Front Office y Back Office para determinar las competencias requeridas.
- Panel de expertos: Para el panel de expertos, los participantes fueron las jefaturas de áreas que conocen más de cerca las necesidades de su personal y certificaciones que requieren. Adicionalmente fue un tema de discusión dentro del panel, cómo se lleva a cabo en otras empresas el plan de carrera para esto se sugerirá con anticipación investiguen casos que se adapten a la realidad del Banco.

Para las tres herramientas se siguieron los siguientes pasos:

1. Diseño de la herramienta en base a las necesidades del banco.
2. Definición de los participantes para cada una.
3. Definición de los materiales que se iban a necesitar para la aplicación.
4. Aplicación.
5. Tabulación de resultados.

Analicemos a continuación cada una de ellas.

3.1 Encuesta:

Objetivo:

Detectar las necesidades de capacitación en cargos de Back Office y Front Office del Banco ProCredit.

Diseño:

La encuesta (Anexo 1) fue diseñada con 10 preguntas abiertas basadas en la Planeación Estratégica y el Plan Operativo Anual, que permitirán una mayor claridad de lo que el personal de estas posiciones (Front Office y Back Office) requiere para llegar a esos objetivos.

Consideramos que si imponemos las respuestas, se distorsione el objetivo planteado para cada área. Consideramos también que este diseño de preguntas nos ayudará a obtener una visión más real respecto a las necesidades de capacitación.

Las 10 preguntas fueron hechas con la intención de detectar necesidades de capacitación en la parte técnica de los colaboradores que ocupan posiciones de Back Office y Front Office en el Banco Procredit.

Las preguntas fueron diseñadas en base a la Planeación Estratégica y el Plan Operativo Anual pero su orientación fue diferente al momento de aplicarlas, es decir las preguntas fueron direccionadas a qué cualidades necesita la persona para alcanzar dichos objetivos.

Participantes:

Gerentes de cada Agencia (37).

Jefes Back Office (37).

Jefes Front Office (15).

Material:

Planeación Estratégica.

Plan Operativo Anual de la Institución.

Duración:

2h

Aplicación:

Se envió un correo electrónico a los participantes, se aclaró que el objetivo de la encuesta era detectar las necesidades de capacitación, las mismas que deben estar orientadas al Plan Estratégico del Banco y al Plan de Operación Anual, con la finalidad de formar un plan de formación y carrera para el Banco ProCredit.

Posteriormente al correo electrónico, se repartieron las encuestas a los Gerentes y Jefes para que llenen el formulario, las mismas fueron recibidas al día siguiente para iniciar con la tabulación.

Tabulación:

La tabulación se realizó de acuerdo a la frecuencia de respuestas que se obtuvieron, las cuales nos dieron la pauta para definir algunos temas de capacitación tanto en el aspecto cualitativo y cuantitativo. Economía, Comunicación Organizacional, Análisis Financiero y Argumentación y Lógica.

Los resultados de la cual se detalla en el Marco de Resultados.

3.2 Assessment Center:

Objetivo:

Detectar las competencias que predominan en el personal más destacado de Back Office y Front Office del Banco ProCredit.

Diseño:

Se tomaron en cuenta cuatro ejercicios principales, los cuales fueron diseñados y otorgados por el Banco ProCredit (Anexo 2), con la finalidad de que las competencias puedan ser medidas con un nivel mayor de objetividad. Los ejercicios de evaluación aplicados fueron:

- Caballos: es un ejercicio de problemas matemáticos que mide pensamiento analítico y estructurado; resolución de problemas y orientación a resultados.
- Reciclaje: es un ejercicio lógico que mide pensamiento estratégico, calidad de trabajo, cooperación.
- Legos: es un ejercicio lúdico que mide tolerancia y respeto, negociación, calidad de trabajo y orientación al cliente interno y externo.
- Playrole: es un ejercicio práctico sobre un caso ético dentro de la compañía. Este ejercicio mide identificación con la organización.

Participantes:

Back Office (Cajero, Cajero Principal, Asistente de Operaciones, Asesor al Cliente, Supervisor de Operaciones).

Front Office (Ejecutivo Muy Pequeña Empresa, Ejecutivo Banca Personas, Ejecutivo Banca Empresas, Analistas de Riesgo Crediticio).

Gerencias Nacionales.

Gerentes de Oficina.

RRHH.

Parámetros de selección de participantes:

Recomendación de su jefe inmediato.

Cumplimiento de metas mensuales durante los 6 últimos meses.

Buena evaluación de desempeño por parte de su jefe inmediato.

Potencial para un crecimiento a mediano plazo.

Aprobación Gerente Nacional del área correspondiente.

Material:

Política de evaluación y selección del Banco ProCredit.

Duración:

4 horas

Aplicación:

Después de tener un primer resultado de las encuestas de detección de necesidades de capacitación en cuanto a aspectos cualitativos, se realizó un assessment center (Detalle en Marco de Resultados) para levantar la información en cuanto a las competencias que necesita desarrollar el personal de Back Office y Front Office para poder desempeñar sus funciones de una mejor manera.

Comenzamos seleccionando a los participantes del assessment, se solicitó a las jefaturas del Front Office y del Back Office refirieran a los mejores colaboradores que tienen en sus áreas con el objetivo de detectar las competencias que tienen los mejores colaboradores en su cargo y así determinar las competencias que presenta cada uno.

La organización consideró que el 30% del total de personal de Back y Front Office es un porcentaje suficiente para aplicar el assessment center, de acuerdo a esta petición se logró obtener la asistencia de 74 personas del Front Office de un total de 244 personas. En lo que se refiere a Back Office también solicitó la organización alcanzar un máximo de 30% de participantes, es decir se evaluó a 39 personas de un total de 130.

Al obtener los nombres de los participantes del assessment se convocó mediante un correo electrónico, el cual explicaba en palabras amigables el objetivo del proyecto, es decir se explicó que estamos estableciendo un plan de formación y carrera para el personal que corresponde a Back Office y Front Office, basado en la detección de necesidades de capacitación cualitativa y cuantitativamente. Adicionalmente se explicó que el objetivo del proyecto es detectar objetivamente cuáles son las necesidades reales de capacitación tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo el cual será el medio para establecer los planes anteriormente mencionados.

El lugar de la evaluación fue en Quito, para lo cual todos los participantes tuvieron que trasladarse hacia la capital. El comité de observadores para el assessment estuvo conformado por 3 personas, un Gerente de Agencia, una persona de RRHH y un Coordinador Comercial.

Para la evaluación del assessment se diseñó también un formato con la finalidad de medir la participación de cada colaborador. El formato fue repartido a todos los observadores para luego, al finalizar el assessment, realizar un pequeño comité donde se resumió la participación de todos los candidatos en otro formato diseñado.

Para definir el puntaje final de cada participante en el assessment, se dio un peso a cada ejercicio de acuerdo al nivel de la competencia que queríamos medir, es decir el ejercicio de caballos tuvo un peso de 15%, reciclaje 15%, legos 30% y playrole 40%.

EJERCICIO	PESO
CABALLOS	15%
RECICLAJE	15%
LEGOS	30%
PLAY ROLE	40%

Tabla No. 1

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

Tabulación:

Los resultados del assessment definieron las competencias y el nivel que un colaborador destacado que trabaja en el área de Back Office y Front Office posee.

Los niveles usados fueron los siguientes:

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo.

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.

NIVEL DE COMPETENCIA	DEFINICIÓN
NIVEL 1	La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo.
NIVEL 2	La competencia es requerida con un grado de

	destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.
NIVEL 3	La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.
NIVEL 4	La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.
NIVEL 5	La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.

Tabla No.2

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

3.3 Panel de expertos:

Objetivo:

Definir si los resultados obtenidos de la encuesta y del assessment satisfacen las necesidades y resultados esperados por la Institución para continuar con el diseño del plan de desarrollo y formación para el personal de Back y Front Office.

Diseño:

Se diseñó en 3 etapas:

Presentación de herramientas utilizadas.

Explicación de Resultados.

Discusión en grupo de necesidades de capacitación y competencias del personal de Back y Front Office (Anexo 3).

Parámetros de selección de participantes:

Clientes internos (Quienes reciben información de estos cargos), Proveedores (Quienes dan información a estos cargos),

Pares,

Jefes Inmediatos.

Participantes:

El total de participantes fue de 16, comprendidos entre:

Clientes: Jefe de Riesgo Crediticio, Coordinador de Riesgo Crediticio, Analista de Riesgo Crediticio, Asistente de Operaciones.

Proveedores: Gerente de Banca Personas, Gerente Banca Empresas, Jefe de Banca Personas, Jefe de Banca Empresas, Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones, Supervisor de Operaciones.

Pares: Ejecutivo de negocios MPE, Ejecutivos de Banca Empresas, Ejecutivo de Banca Personas.

Jefe Inmediato: Gerentes de Oficina.

RRHH.

Material:

Resultados DNC.

Resultados Assessment Center.

Duración:

6 horas.

Aplicación:

Se convocó a los participantes antes mencionados vía correo electrónico, dentro del cual se explicó la agenda del panel de expertos y el objetivo del mismo. Adicionalmente se recordó el objetivo del proyecto que se está llevando a cabo y la importancia de la presencia de cada uno de los convocados, para definir las cualidades técnicas y cualitativas que necesita el personal para desempeñarse satisfactoriamente en el cargo y sobre todo dirigir las capacitaciones hacia las reales necesidades encontradas.

El panel de expertos se aplicó en tres etapas:

Primera Etapa: Presentación de herramientas utilizadas. (2 horas) se explicó cómo fueron aplicadas las herramientas (assessment center y DNC).

Segunda Etapa: Explicación de Resultados. (2 horas) se expuso los resultados de cada una de las herramientas y sobre los cuales se van a trabajar para obtener un resultado final de la propuesta. Posteriormente se dividió al grupo en 5 subgrupos de 3 personas para discutir sobre los resultados obtenidos y que cada grupo emita sus comentarios sobre los mismos. Dentro de esta etapa no hubo observaciones sobre los resultados.

Tercera Etapa: Discusión en grupo de necesidades de capacitación y competencias del personal de Back y Front Office. (2 horas) en los grupos antes conformados se discutió sobre el perfil actual que presenta el personal de Back y Front Office en comparación con el perfil

esperado para éstos. Se demostró la brecha que existe y la necesidad de implementar un plan de desarrollo para que el personal alcance el perfil esperado, tanto en aspectos cualitativos (competencias) como cuantitativos (desarrollo técnico). Finalmente se levantó un acta con el resumen de todos los temas tratados durante la reunión y los planes de acción a seguir. En este caso se decidió realizar una propuesta de un plan de formación y desarrollo en base a certificaciones.

Después de la aplicación de todas las herramientas descritas en este documento, se encontraron personas que no cumplieron con el perfil diseñado en el panel de expertos. Consideramos necesario realizar una etapa adicional de retroalimentación en la cual se le comunicó a cada uno de los participantes (Back Office y Front Office) sobre los resultados que obtuvieron durante el assessment. En una reunión personalizada entre el departamento de Recursos Humanos y los colaboradores, se les dio a conocer sus fortalezas y debilidades observadas durante los ejercicios aplicados.

De los 74 participantes de Front Office fueron seleccionados 8 personas como los mejores, ya que obtuvieron el máximo puntaje en las competencias analizadas, a estos durante la retroalimentación se les mencionó sobre el potencial que presentan y que se espera que sigan desarrollando. Mientras que a los 66 participantes restantes que no fueron seleccionados se les comunicó lo que se espera de ellos, así como el plazo en el que se espera que desarrollen los aspectos que tienen que mejorar.

Se llevó a cabo el mismo procedimiento con las personas de Back Office, a los 7 participantes seleccionados como las mejores se les mencionó su potencial y al resto que no pasó el assessment se les dijo sus aspectos a desarrollar y el tiempo límite para su desarrollo.

La gente tomó esta retroalimentación de una forma positiva ya que anteriormente no se tuvo el contacto directo para discutir cómo se los ve en las actividades del día a día y sobre todo en el aspecto cualitativo.

4. MARCO DE RESULTADOS:

4.1 Encuesta:

La encuesta utilizada fue la siguiente:

INSTRUCCIONES:

La presente encuesta tiene como propósito diagnosticar las necesidades de formación para el personal de Front Office y Back Office.

A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con las tareas diarias de su equipo de trabajo.

Por favor contestar todas las preguntas.

1. Área a la que pertenece:

2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación proporcionada por el Banco?

5: Muy satisfecho ()

4: Satisfecho ()

3: Indiferente ()

2: Insatisfecho ()

1: Muy insatisfecho ()

3. ¿Crees que se necesita capacitación en tu área de trabajo?

1: Si ()

0: No ()

4. ¿En qué áreas considera que se debe capacitar su equipo de trabajo? (Seleccione 4)

Ventas ()

Informática ()

Idiomas ()

Marketing ()

Economía ()

Comunicación Organizacional ()

Análisis Financiero ()

Argumentación y Lógica ()

Ninguna ()

5. ¿Cuál sería su prioridad de capacitación en las siguientes áreas, siendo:

5: Muy alto,

4: Alto,

3: Regular,

2: Bajo,

1: Muy Bajo.

Ventas ()

Informática ()

Idiomas ()

Marketing ()

Economía ()

Comunicación Organizacional ()

Análisis Financiero ()

Argumentación y Lógica ()

6. ¿En qué otra área le interesaría que su personal fuera capacitado?

1.

2.

3.

7. ¿El Banco cuenta con los recursos suficientes para impartir capacitación?

1: Si ()

0: No ()

8. ¿Qué modalidad le gustaría para capacitar a su equipo de trabajo?

9. ¿Cuáles son las principales razones por las que le gustaría que su personal se capacite?

10. ¿Cuáles son los cargos a los que daría mayor prioridad de capacitación?

A continuación se podrá apreciar la tabulación de las encuestas aplicadas. En la parte superior el número de pregunta, en la parte izquierda el número de encuestado.

FO: Front Office,

BO: Back Office.

Tabulación Encuestas Detección de Necesidades de Capacitación																
	1	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	7	8	9	10
1	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
2	FO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Ventas	5	4	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
3	FO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Marketing	5	4	3	4	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
4	FO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
5	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
6	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
7	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
8	FO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
9	FO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
10	FO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
11	FO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
12	FO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos

13	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
14	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
15	FO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
16	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
17	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	3	3	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
18	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	3	3	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
19	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	3	3	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
20	BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	3	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
21	BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	3	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
22	BO	3	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	3	4	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
23	BO	3	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
24	BO	3	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
25	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos

26	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
27	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	5	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
28	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	3	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
29	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	4	3	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
30	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Idiomas	Argumentación y Lógica	4	5	4	3	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
31	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
32	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
33	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
34	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
35	BO	5	0	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
36	BO	5	0	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
37	BO	5	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos

38	BO	5	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
39	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
40	BO	4	0	Economía	Comunicación Organizacional	Idiomas	Argumentación y Lógica	5	5	5	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
41	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
42	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	3	5	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
43	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	3	5	4	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
44	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	4	4	Office	1	Presencial	Desempeño	Todos
45	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	4	3	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
46	BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	3	4	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
47	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	3	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
48	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
49	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
50	BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	4	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
51	BO	1	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos

52	FO/BO	3	1	Marketing	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	5	Office	1	Presencial	Resultados	Todos
53	FO/BO	3	1	Ventas	Ventas	Análisis Financiero	Ventas	5	5	4	5	Office	1	Presencial	Resultados	Todos
54	FO/BO	3	1	Idiomas	Ventas	Ventas	Ventas	5	5	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
55	FO/BO	4	1	Idiomas	Ventas	Ventas	Argumentación y Lógica	4	5	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
56	FO/BO	4	1	Idiomas	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
57	FO/BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
58	FO/BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
59	FO/BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
60	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
61	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
62	FO/BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Idiomas	5	5	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
63	FO/BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	5	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
64	FO/BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
65	FO/BO	4	1	Marketing	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
66	FO/BO	5	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	3	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Resultados	Todos
67	FO/BO	5	0	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos

68	FO/BO	5	0	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
69	FO/BO	5	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	3	5	Liderazgo	1	Presencial	Resultados	Todos
70	FO/BO	5	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
71	FO/BO	4	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	4	4	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
72	FO/BO	4	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	5	5	4	4	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
73	FO/BO	4	0	Economía	Ventas	Ventas	Argumentación y Lógica	4	5	4	4	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
74	FO/BO	4	0	Economía	Ventas	Idiomas	Argumentación y Lógica	4	5	4	4	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
75	FO/BO	2	0	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Idiomas	4	5	4	4	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
76	FO/BO	3	0	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
77	FO/BO	3	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Office	1	Presencial	Desempeño	Todos
78	FO/BO	3	1	Economía	Ventas	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	4	5	Office	1	Presencial	Desempeño	Todos
79	FO/BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Office	1	Presencial	Desempeño	Todos
80	FO/BO	4	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
81	FO/BO	4	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Ventas	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Valores	1	Presencial	Desempeño	Todos
82	FO/BO	4	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Idiomas	Argumentación y Lógica	4	4	5	5	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
83	FO/BO	4	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Marketing	Argumentación y Lógica	4	5	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos

84	FO/BO	4	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
85	FO/BO	5	1	Ventas	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	5	5	Liderazgo	1	Presencial	Desempeño	Todos
86	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Ventas	4	5	5	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
87	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
88	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	5	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos
89	FO/BO	5	1	Economía	Comunicación Organizacional	Análisis Financiero	Argumentación y Lógica	4	4	3	4	Trabajo en equipo	1	Presencial	Desempeño	Todos

Tabla No.3

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

De la tabulación presentada anteriormente, se encontró falencias generalizadas en temas de:

- Economía,
- Comunicación Organizacional,
- Análisis Financiero y
- Argumentación y Lógica.

RESULTADO GENERAL ENCUESTA DETECCIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
TEMA DETECTADO	OBJETIVO	RESULTADO EN N° ENCUESTAS (89 ENCUESTADOS)	RESULTADO EN PORCENTAJE (100%)
Economía.	Conocer de la economía del Ecuador y del mundo para que las estrategias propuestas estén acordes con el mercado ecuatoriano y los problemas que actualmente tiene el mismo.	72	72
Comunicación Organizacional.	Comunicar apropiadamente los mensajes dentro de la organización y con clientes en general.	69	69
Análisis Financiero.	Interpretar indicadores financieros de la empresa y clientes para entender el crecimiento de una empresa.	80	80
Argumentación y Lógica.	Adquirir facilidad para estructurar y argumentar en conversaciones con clientes internos y externos.	82	82
TOTAL		89	100

Tabla No. 4

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

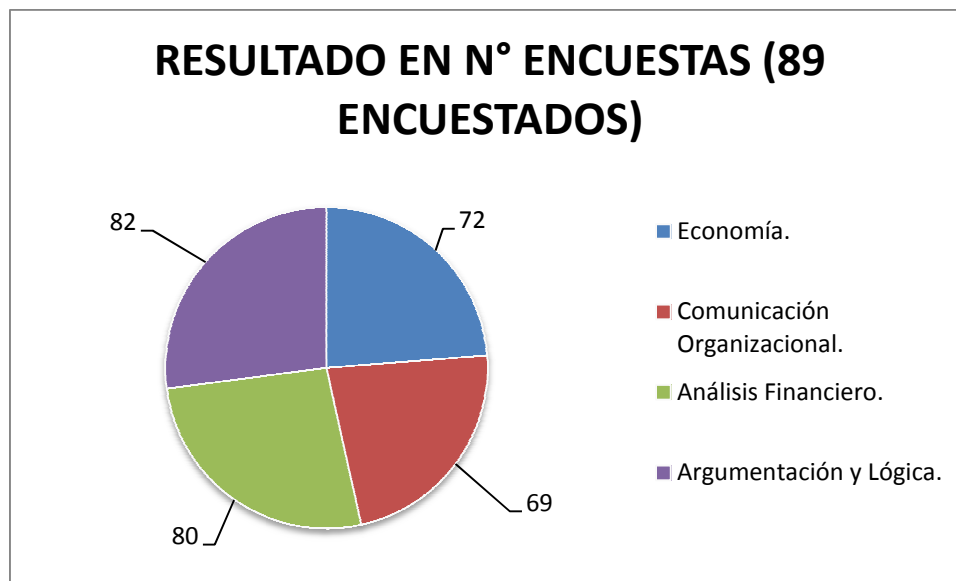


Gráfico No.3

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

En base al cuadro y gráfico que antecede podemos concluir que de 89 encuestas aplicadas 72 de ellas consideran que Economía es un curso que debe desarrollarse para el personal de Front Office ya que el conocimiento de la economía del país es parte de una estrategia para captar al cliente y proporcionar información necesaria que permita al mismo tomar decisiones acertadas.

De las 89 encuestas aplicadas 69 consideran que la comunicación organizacional es requisito para transmitir la información de los productos de una forma adecuada y que generen impacto y resultados.

De las 89 encuestas aplicadas 80 consideran que el fortalecer conocimientos en análisis financiero es requisito básico ya que a ser una entidad financiera constituye parte de la estrategia empresarial y comercial lo que permite también otorgar datos correctos a los clientes.

De las 89 encuestas aplicadas 82 consideran que la argumentación y lógica forman parte de un discurso convincente y transparente que atraiga a los clientes.

Los datos traducidos a porcentajes se detallan en el siguiente gráfico:

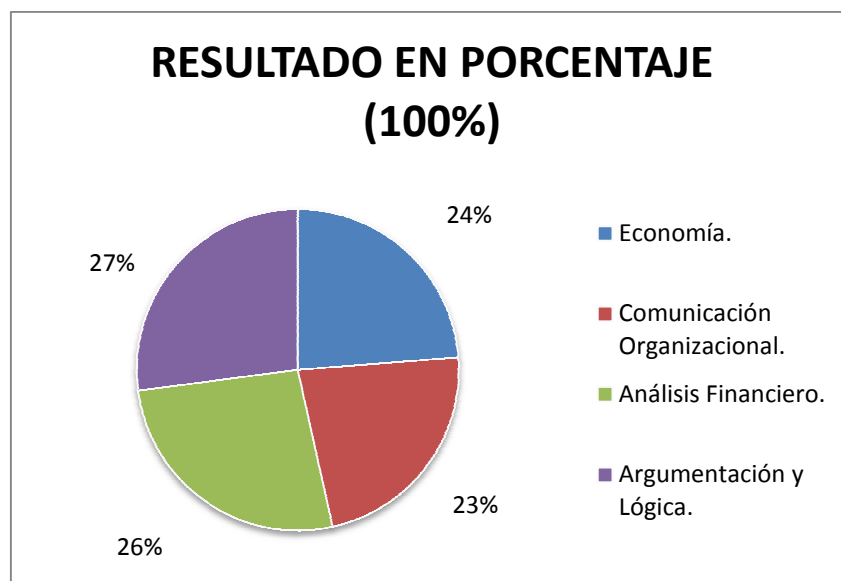


Gráfico No. 4

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

4.2 Assessment Center:

Una vez tabulados los resultados del assessment center y basándonos en el diccionario de competencias del Banco ProCredit, podemos concluir que las competencias para una persona que desempeña funciones en cargos de Front Office, son las siguientes:

COMPETENCIA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Conocimiento del Negocio	2	16	30	18	8 pax
Juicio Crítico	2	13	35	16	8 pax
Orientación a resultados	7	13	36	10	8 pax
Iniciativa y Productividad	3	9	40	14	8 pax
Pensamiento Analítico y Conceptual	15	25	20	6	8 pax

Tabla No. 5

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

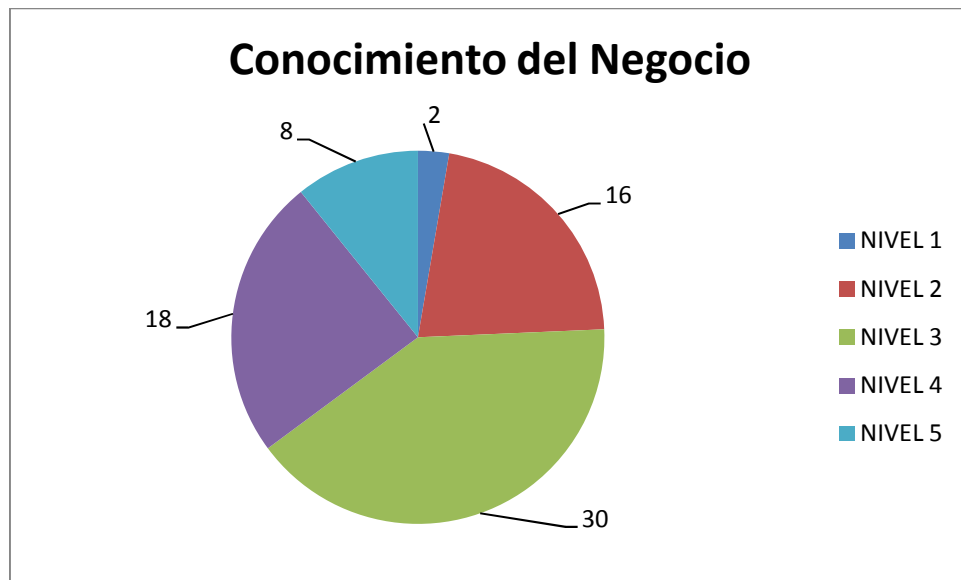


Gráfico No. 5

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

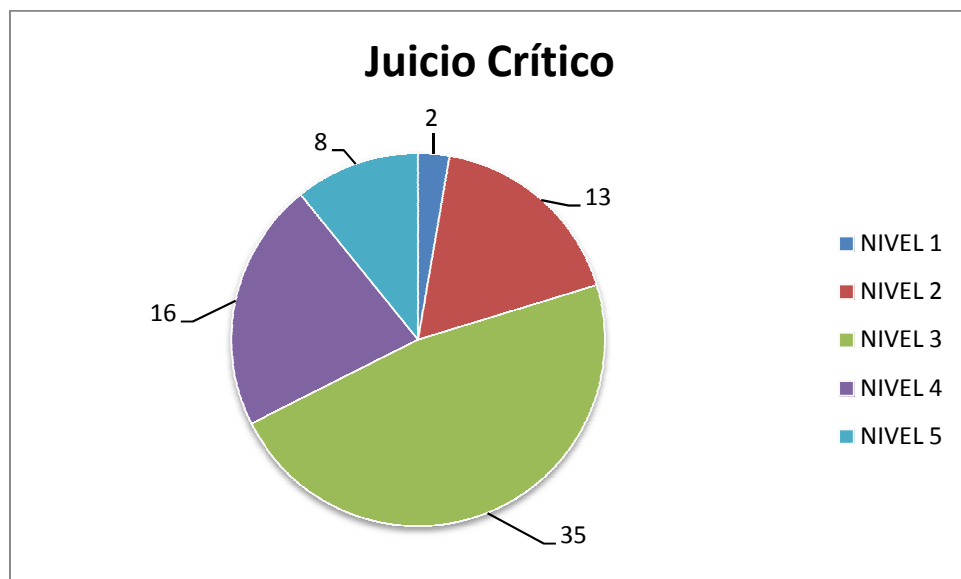


Gráfico No. 6

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.



Gráfico No. 7

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.



Gráfico No. 8

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

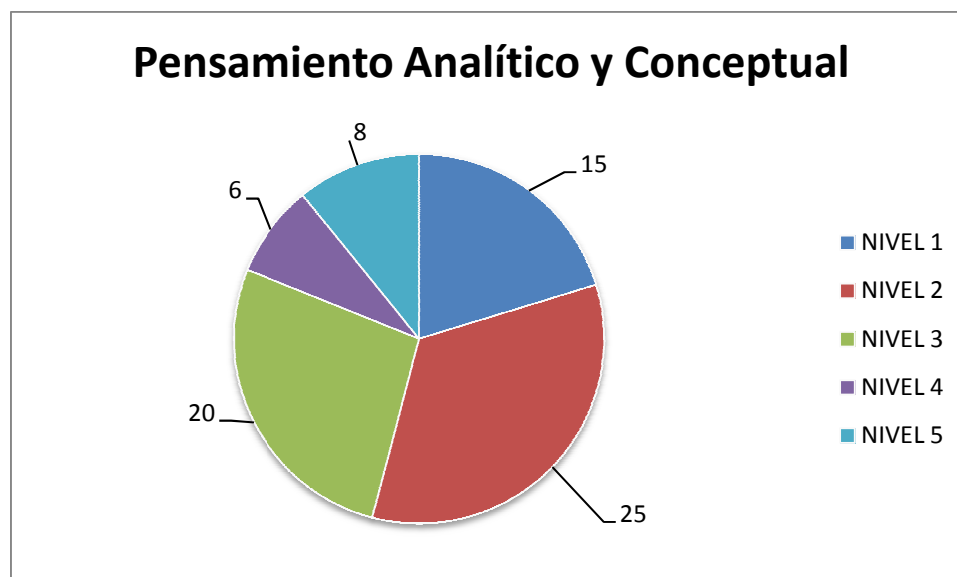


Gráfico No. 9

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

Conocimiento del Negocio
Posee conocimiento superficial sobre el negocio y el mercado en el que se mueve la organización. Está al tanto de los objetivos que debe alcanzar su cargo en relación con el negocio global.
Conoce los productos y servicios de la organización, Comprende el negocio del cliente y sus necesidades lo cual le permiten establecer relaciones informales para futuros negocios.
Reconoce las ventajas y desventajas de los productos y servicios de la organización frente a la competencia, así como la estrategia comercial planteada para los mismos. Establece relaciones con colegas o clientes fuera de la empresa que pueden contribuir al cumplimiento de metas.
Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los productos de la organización el en ámbito local. Se preocupa por tener un amplio conocimiento respecto de sus clientes y sus necesidades para lograr futuros negocios.

<p>Construye relaciones clave con personas que le pueden ofrecer información relevante o que en un futuro pueden contribuir de manera relevante a solucionar problemas o lograr los objetivos organizacionales.</p>
<p>Tiene un conocimiento profundo de las empresas que compiten con la organización. Conoce ampliamente los productos de la competencia, y sus ventajas y desventajas frente a los de la empresa y plantea estrategias comerciales para conseguir nuevos negocios.</p> <p>Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.</p>
<p>Juicio Crítico</p>
<p>Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.</p>
<p>Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.</p>
<p>Investiga la información en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.</p>
<p>Usa sistemas de información propios; ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones. etc. Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.</p>

Utilizan cadenas de influencia indirectas (p.e. acuden a terceros o expertos) para provocar determinados efectos en los demás.
Orientación a Resultados
Dedican el tiempo necesario a los problemas. Los asuntos no se duermen encima de su mesa.
Realizan un seguimiento de su trabajo de manera que se puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada.
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.
No se desaniman fácilmente ante los fracasos, muestran perseverancia.
Iniciativa y Productividad
Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas: actúan en el momento, sin esperar.
Emprenden acciones para aprovechar oportunidades o evitar problemas potenciales.
Inician y llevan a cabo nuevos proyectos, actividades, tareas de forma espontánea, preparándose para oportunidades que no son evidentes para otros.
Piensan de antemano en el efecto de determinadas acciones para evitar los problemas que puedan surgir en largo plazo.
Actúan de forma proactiva identificando vías de actuación que permitan a la organización obtener posiciones ventajosas de cara al futuro.
Pensamiento Analítico y Conceptual
Identifican tendencias, diferencias o similitudes entre la situación actual y otras pasadas.

Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.
Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.
Son capaces de explicar un concepto complejo de forma sencilla (utilizando símiles, de forma gráfica, etc.)
Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales.

Tabla No. 6

Fuente. Paola Andrade, Pamela Cabrera.

Para el área de Back Office se obtuvieron los siguientes resultados y competencias:

COMPETENCIA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Pensamiento Conceptual	4	4	16	8	7 pax
Juicio Crítico	2	16	8	6	7 pax
Orientación a resultados	3	8	11	10	7 pax
Iniciativa y Productividad	2	9	15	6	7 pax
Flexibilidad	5	8	14	5	7 pax

Tabla No. 7

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

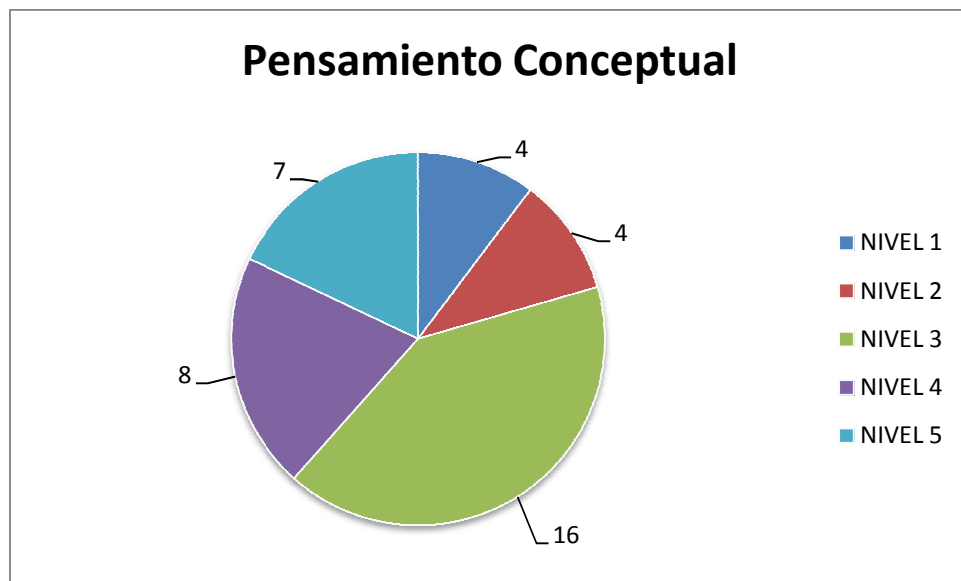


Gráfico No. 10

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

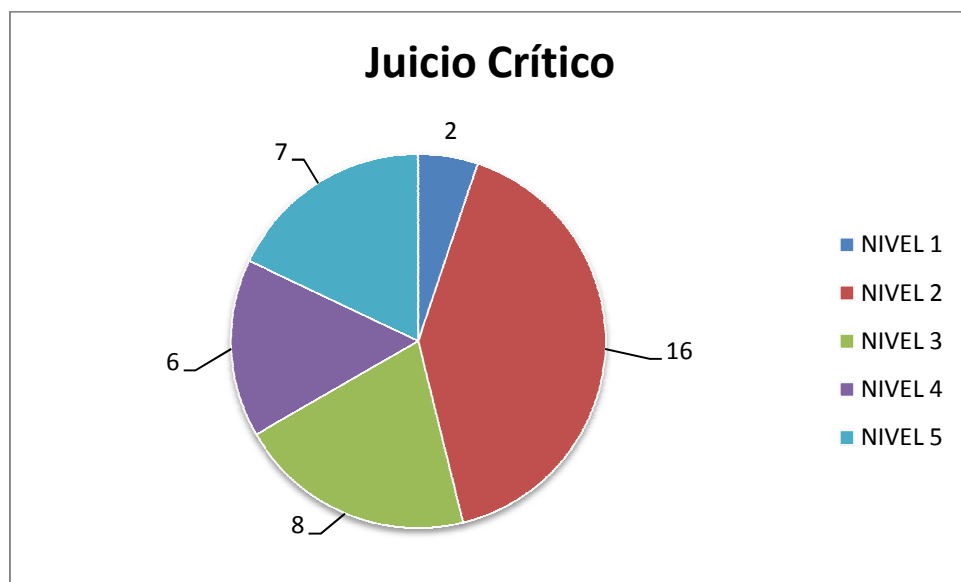


Gráfico No. 11

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.



Gráfico No. 12

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.



Gráfico No. 13

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

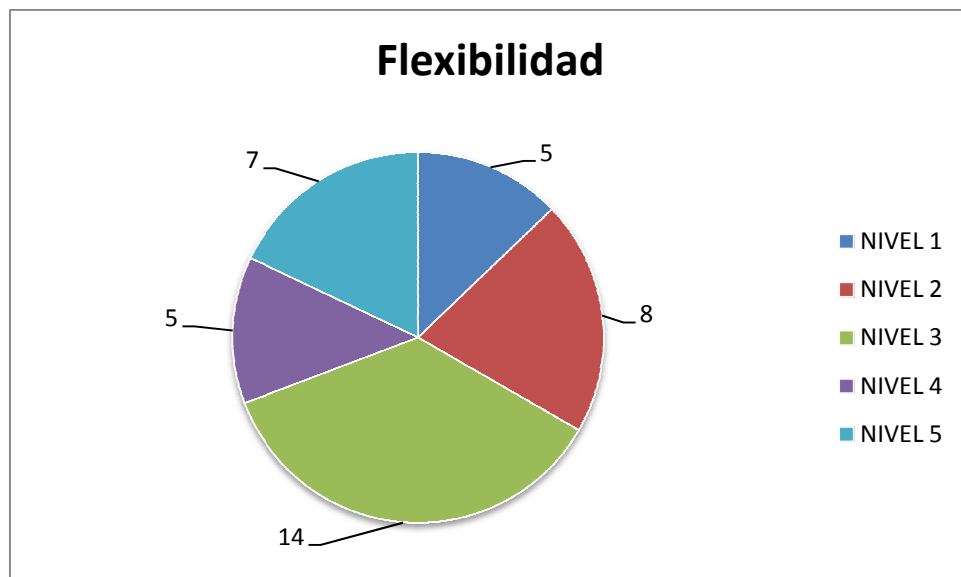


Gráfico No. 14

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

Pensamiento Conceptual	
Identifican tendencias, diferencias o similitudes entre la situación actual y otras pasadas.	
Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.	
Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.	
Son capaces de explicar un concepto complejo de forma sencilla (utilizando símiles, de forma gráfica, etc.)	
Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales.	
Juicio Crítico	
Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.	

Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
Investiga la información en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
Usa sistemas de información propios; ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones. etc. Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
Utilizan cadenas de influencia indirectas (p.e. acuden a terceros o expertos) para provocar determinados efectos en los demás.
Flexibilidad
Acepta cambios dentro de las actividades designadas a su cargo en tiempos determinados.
Está dispuesto a trabajar en actividades adicionales si así se requiere.
Mantiene su nivel de efectividad al momento que se presentan cambios en sus tareas.
Busca mantener óptimos resultados adaptándose a cambios cuando se amerite en su área.
Acepta cambios en cortos espacios de tiempo para alcanzar los objetivos del área.
Iniciativa y Proactividad

Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas: actúan en el momento, sin esperar.
Emprenden acciones para aprovechar oportunidades o evitar problemas potenciales.
Inician y llevan a cabo nuevos proyectos, actividades, tareas de forma espontánea, preparándose para oportunidades que no son evidentes para otros.
Piensan de antemano en el efecto de determinadas acciones para evitar los problemas que puedan surgir en largo plazo.
Actúan de forma proactiva identificando vías de actuación que permitan a la organización obtener posiciones ventajosas de cara al futuro.
Orientación a Resultados
Dedican el tiempo necesario a los problemas. Los asuntos no se duermen encima de su mesa.
Realizan un seguimiento de su trabajo de manera que se puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada.
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.
No se desaniman fácilmente ante los fracasos, muestran perseverancia.

Tabla No. 8

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

4.3 Panel de Expertos:

El panel de expertos fue el punto de partida para definir las certificaciones necesarias que puedan acompañar al logro de un desempeño esperado en los colaboradores.

Adicionalmente, dentro de esta actividad se definió el momento en el que serán evaluadas y capacitadas las personas de acuerdo al nivel de importancia.

Estas certificaciones son:

- Matemática básica.
- Matemática financiera.
- Contabilidad.
- Comunicación.

CERTIFICACIONES	¿PERSONAL POSEE?	SE REQUIERE	# VOTOS PANEL EXPERTOS
COMPRENSIÓN LÓGICA MATEMÁTICA		SI	14/16
CALCULO CREDITOS, INVERSIONES		SI	16/16
ANÁLISIS DE BALANCES, PYG		SI	16/16
TRANSMICIÓN DE COMUNICACIÓN, PRESENTACIONES CLIENTES		SI	16/16

Tabla No. 9

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

Detallando el cuadro que antecede y considerando 16 participantes del panel de expertos, 14 de ellos consideran que los colaboradores de Front Office y Back Office deben tener una comprensión lógica matemática que permita la resolución de problemas de orden numérico y lógico, por este motivo matemática básica forma parte de las cuatro certificaciones consensuadas en el panel de expertos.

La totalidad de los participantes consideran que matemática financiera entendiéndose ésta bajo los conceptos de cálculo de créditos, tasas e inversiones, forma parte fundamental de las certificaciones establecidas, ya que es la base en la relación cliente – colaborador.

De igual forma 16 participantes consideran importante la certificación de contabilidad ya que para la otorgación de créditos se requiere un análisis contable básico.

Finalmente en lo que corresponde a comunicación básica, la totalidad de los participantes, es decir 16 personas, aprueban que el personal debe conocer técnicas de transmisión de la información con el objetivo de brindar un discurso claro, consiso, objetivo y coherente al cliente.

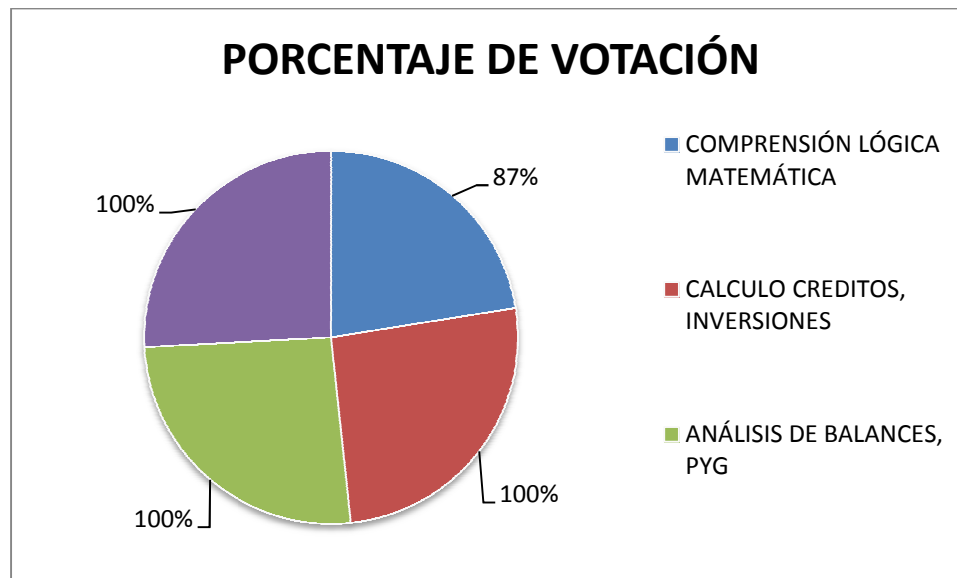


Gráfico No. 15

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

5. PROYECTO.

El Plan de Carrera dentro de una Organización citando a Wayne y Noe se define como “El proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos”.

Un plan de carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en colocar a los colaboradores en aquellos puestos que les proporcionen la oportunidad de desarrollar su potencial y las competencias para retos más grandes.

Cuando dentro de una empresa se cuenta con un plan de carrera, el reclutamiento, la selección y la evaluación de talento humano se hace en función al mismo.

Considerando la importancia de contar con un plan de carrera en las empresas, en donde el beneficio es mutuo cuyo factor principal es la motivación e identificación de los empleados con la empresa nuestro objetivo de contar con el Diseño de un mapa del Plan de carrera para los cargos de Front Office y Back Office tomando como referencia las necesidades de capacitación detectadas así como las competencias y certificaciones necesarias que cada colaborador debe obtener en su perfil para lograr un crecimiento profesional, toma mayor peso e importancia.

Con la aplicación de este proyecto queremos lograr:

- Diseño de un mapa del Plan de carrera para los cargos de Front Office y Back Office tomando como referencia las necesidades de capacitación detectadas así como las certificaciones necesarias que cada colaborador debe obtener en su perfil para lograr un crecimiento profesional.
- Plan de Capacitación con necesidades reales que garanticen el fortalecimiento del perfil.
- Competencias establecidas por el Banco como necesarias.
- Certificaciones necesarias para el crecimiento de los Colaboradores.
- Sistema de formación interna preciso, transparente y que mantenga una secuencia.
- Criterios y contenidos de formación preestablecidos para los cargos de Front Office y Back Office.

5.1 Actividades:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, las actividades se las realizará abarcando cinco puntos:

Primer punto, para levantar las Necesidades de Capacitación:

- Diseñar la encuesta con 10 preguntas abiertas basadas en la Planeación Estratégica y el Plan Operativo Anual.
- Seleccionar la muestra de personas para aplicar la encuesta, por mayor conocimiento del personal a cargo, los participantes serán los Gerentes de Agencia y Jefes de Front y Back Office.
- Aplicar la encuesta, la duración máxima será de dos horas.
- Tabular la información.

Segundo punto, para levantar las Competencias Genéricas:

- Determinar el assessment center que se va a aplicar, el cual definido por el banco consta de cuatro ejercicios: caballos, reciclaje, legos y playrole.
- Seleccionar la muestra de personas para aplicar el assessment, tomando en cuenta siempre los siguientes parámetros: recomendación del jefe inmediato, cumplimiento de metas mensuales durante los seis últimos meses, buena evaluación de desempeño por parte de su jefe inmediato, potencial de los participantes para un crecimiento a mediano plazo y la aprobación del Gerente Nacional del área correspondiente.
- Aplicar el assessment, con una duración de máximo cuatro horas.
- Analizar la información obtenida.

Tercer punto, para establecer las Certificaciones necesarias:

- Cruzar la información de DNC y assessment,
- Conformar el panel de expertos, tomando en cuenta las tres etapas definidas: presentación de las herramientas utilizadas, explicación de los resultados de la encuesta así como del assessment center y finalmente discusión en grupo de las necesidades de capacitación y competencias del personal de Back y Front Office.
- Realizar las reuniones, con una duración máxima de 6 horas en las etapas definidas. Los participantes seleccionados son representantes de clientes internos (quienes reciben información de los cargos de Front y Back Office), proveedores (quienes dan información a estos cargos), pares y jefes inmediatos.

- Establecer las certificaciones necesarias para el crecimiento del personal de Front y Back Office (matemática básica, matemática financiera, contabilidad, comunicación).

Cuarto punto, para diseñar el mapa de Plan de Carrera:

- Recopilar la información obtenida en las actividades anteriores, es decir los resultados de las tabulaciones de las encuestas, del assessment center y de la discusión del panel de expertos.
- Diseñar el mapa del Plan de Carrera, que contendrá las posibilidades de crecimiento de los cargos de Front y Back Office sea de una manera vertical u horizontal. Que concuerde con el cumplimiento de las capacitaciones, del fortalecimiento de las competencias así como de las certificaciones.
- Proponer el mapa del Plan de Carrera a la Gerencia para evaluar la posibilidad de su aplicación.

Quinto punto, para implementar y mantener el Proyecto:

- Difundir el mapa del plan de carrera con el fin de familiarizar a los colaboradores con los requisitos que deben cumplir para poder tener un crecimiento sostenible dentro de la empresa.
- Definir los participantes que deberán recibir los cursos de matemática básica, matemática financiera, comunicación y contabilidad.
- Elaborar los exámenes con el soporte de los profesores de cada una de las materias.
- Definir las fechas para aplicar las evaluaciones.
- Definir en conjunto con las gerencias el número de oportunidades que tendrá un colaborador para certificar, esto debe depender del cargo que ocupa.
- Definir en conjunto con las gerencias las medidas que se tomarán en el caso de que un colaborador no complete el nivel requerido para aprobar las certificaciones.
- Comunicar el cómo se llevará a cabo el plan de certificación a todo el personal.
- Es importante recalcar que únicamente las personas que culminan satisfactoriamente una certificación con el nivel requerido de aprovechamiento, pueden participar de la siguiente.
- Elaborar y enviar un reporte mensual de los colaboradores que han certificado y de las que faltan por certificar.
- Elaborar el presupuesto anual de las capacitaciones técnicas para los cargos de Front y Back Office.

- Realizar la planificación dentro del segundo semestre del año, de las capacitaciones técnicas para los cargos front office: argumentación y lógica, análisis financiero, economía y comunicación organizacional (en el caso de las coordinaciones).
- Realizar la planificación dentro del segundo semestre del año, de las capacitaciones técnicas para los cargos de back office: sistema operativo, taller de servicio al cliente, digitación, cámara de compensación, taller de supervisor de operaciones y habilidades de gestión del talento humano.
- Dentro de la planificación se incluye establecer fechas, seleccionar instructores, así como organizar toda la logística de las capacitaciones.
- Ejecutar la planificación.
- Elaborar y enviar mensualmente un reporte de asistencias.
- Realizar un análisis de perfil actual vs. perfil esperado para identificar los colaboradores que necesitan reforzar competencias.
- Retroalimentar mediante una reunión uno a uno, a los colaboradores con el fin de poner en su conocimiento las competencias que se necesitan reforzar.
- Definir los tutores por agencia que cumplan con el perfil esperado para que durante un período de tiempo de tres meses, brinden acompañamiento a los colaboradores y así reforzar las competencia.
- Solicitar quincenalmente a cada tutor, un informe sobre el desarrollo de las competencias que se están fortaleciendo.
- Evaluar a los tutores una vez finalizado su acompañamiento y retroalimentar para elaborar planes de acción de mejora.

5.2 Precondiciones:

- Aprobación de la Gerencia: es de suma importancia para emprender cualquier tipo de mejora en el Banco, contar con la apertura, aprobación y compromiso de la gerencia ya que implica que los colaboradores sientan desde la alta dirección el apoyo y motive a su participación. Esto a su vez nos permitirá a nosotros tener un mejor acceso a la información necesaria que nos lleve a cumplir los objetivos del proyecto propuesto.
- Presupuesto aprobado: partiendo de que nuestro proyecto necesita la participación de los colaboradores a nivel nacional, es indispensable contar con el presupuesto de movilización aprobado que nos permita planificar las cosas y cumplir con el

cronograma establecido en un principio. Para las otras actividades como se especifica adelante en el presupuesto final, no se necesita gran cantidad de dinero, siendo así lo más considerable la movilización de las personas.

- Equipo de trabajo: dentro de los insumos que de igual manera se especifican adelante, los insumos en cuanto al tema de recursos humanos requiere de toda la participación y apoyo del equipo. El proyecto en su totalidad será difundido para que se puedan organizar actividades y agendas que no interfieran en las responsabilidades que se les puede asignar dentro del mismo.
- Logística: la logística es parte importante de la puesta en marcha del proyecto, es por eso que se considera importante tener todo listo con anticipación para evitar pérdidas de tiempo y contratiempos que quizás no se puedan resolver en un momento adecuado y esto ocasione atrasos en el cumplimiento de la planificación.
- Apertura del personal: considerando que son algunos colaboradores de distintos cargos así como ciudades y agencias los que participarán en el proyecto, es necesario que se sientan comprometidos con el mismo lo que permitirá que sean sinceros y participativos. Para este lograr esta apertura, se difundirá la totalidad de proyecto.
- Objetivos del Banco: partiendo de que el Banco Procredit pertenece a un Holding empresarial, es importante conocer y alinear los objetivos del Banco y del proyecto, esperando que en la elaboración e implementación del mismo se sigan manteniendo ya que de no ser así se perdería la importancia del mismo.

5.3 Indicadores:

- Cumplimiento del cronograma de las actividades establecidas en Plan de Capacitación,
- N° de personal capacitado,
- N° de personal con competencias identificadas,
- N° de personal certificado Vs el número real,
- N° de personal ascendido.

5.4 Fuentes de Verificación:

- Encuestas actualizadas,
- Listado de asistencias del personal al assessment,

- Acta de reuniones,
- Listados de asistencia,
- Mails de comunicación.

5.5 Sostenibilidad:

Recalcando el alto sentido de compromiso que la Gerencia General tiene frente al proyecto, se establecerá parámetros para incorporar una política en la que se establezca que todos los cargos de Front Office y Back Office tienen la posibilidad de crecer dentro del banco en base a la formación necesaria que reciban.

5.6 Medios o Insumos:

Actividad	Insumos (Recursos Materiales)	Insumos (Recursos Humanos)
Diseñar la encuesta.	Papel y esferos.	Departamento de RRHH.
Seleccionar la muestra de personas para aplicar la encuesta.	Papel y esferos.	Departamento de RRHH.
Aplicar la encuesta.	Papel y esferos, sala de capacitación.	Departamento de RRHH.
Tabular la información.	Computadora.	Departamento de RRHH.
Determinar el assessment center que vamos a aplicar.	Papel y esferos.	Departamento de RRHH.
Seleccionar la muestra de personas para aplicar el assessment.	Papel y esferos, resumen de las evaluaciones de desempeño.	Departamento de RRHH y Jefes Departamentales.
Aplicar el assessment center.	Papel y esferos, sala de capacitación.	Departamento de RRHH.
Analizar la información obtenida.	Computadora.	Departamento de RRHH.
Cruzar información de DNC y assessment center.	Computadora.	Departamento de RRHH.
Conformar el panel de expertos.		Departamento de RRHH.
Realizar las reuniones.	Papel y esferos, sala de capacitación.	Departamento de RRHH y Jefes Departamentales.
Establecer las certificaciones.	Papel y esferos.	Departamento de RRHH y Jefes Departamentales.
Recopilar la información obtenida en las actividades anteriores.	Computadora.	Departamento de RRHH.
Diseñar el mapa del plan de carrera.	Computadora.	Departamento de RRHH.
Proponer el mapa de plan de		Departamento de RRHH.

carrera.		
----------	--	--

Tabla No. 10

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

5.7 Costo - Presupuesto:

ACTIVIDAD	MATERIAL/LOGISTICA	PRECIO ESTIMADO
Diseñar la encuesta		0
Seleccionar la muestra de personas para aplicar la encuesta		0
Aplicar la encuesta	Resma de papel	85
	Copias de encuesta	
Tabular la información		0
Determinar el assessment center que se va a aplicar		0
Seleccionar la muestra de personas para aplicar el assessment		0
Aplicar el assessment	Transporte	1900
	Alimentación	720
	Material dinámicas	150
Analizar la información obtenida		0
Cruzar la información de DNC y assessment		0
Conformar el panel de expertos	Transporte	1700
	Alimentación	360
Realizar las reuniones		0
Establecer las certificaciones		0
Recopilar la información obtenida en las actividades anteriores		0
Diseñar el mapa del Plan de Carrera		0
Proponer el mapa del Plan de Carrera		0
		4915

5.8 Matriz de Marco Lógico:

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Diseñar un plan de carrera para los cargos de front office y back office de una institución financiera de la ciudad de Quito.			
Objetivo del proyecto	Contar con el Diseño de un mapa del Plan	Cumplimiento del cronograma de las	Encuestas actualizadas, Listado de	

	de carrera para los cargos de Front Office y Back Office tomando como referencia las necesidades de capacitación detectadas así como las competencias y certificaciones necesarias que cada colaborador debe obtener en su perfil para lograr un crecimiento profesional.	actividades establecidas en Plan de Capacitación, N° de personal capacitado, N° de personal con competencias identificadas, N° de personal certificado Vs el número real, N° de personal ascendido.	asistencias del personal al assessment, Acta de reuniones, Listados de asistencia, Mails de comunicación.	
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones
Primer punto, para levantar las Necesidades de Capacitación: Diseñar la encuesta con 10 preguntas abiertas basadas en la Planeación Estratégica y el Plan Operativo		Papel y esferos, sala de capacitación. Computadora. Resumen de las evaluaciones de desempeño. Papel y esferos.		

<p> Anual, Seleccionar la muestra de personas para aplicar la encuesta, por mayor conocimiento del personal a cargo, los participantes serán los Gerentes de Agencia y Jefes de Front y Back Office, Aplicar la encuesta, la duración máxima será de dos horas, Tabular la información. Segundo punto, para levantar las Competencias Genéricas: Determinar el assessment center que se va a aplicar, el cual definido por el banco consta de </p>				
---	--	--	--	--

<p>cuatro ejercicios: caballos, reciclaje, legos y playrole, Seleccionar la muestra de personas para aplicar el assessment, tomando en cuenta siempre los siguientes parámetros: recomendación del jefe inmediato, cumplimiento de metas mensuales durante los seis últimos meses, buena evaluación de desempeño por parte de su jefe inmediato, potencial de los participantes para un crecimiento a mediano plazo y la aprobación del Gerente Nacional del área correspondiente, Aplicar el</p>				
--	--	--	--	--

<p>assessment, con una duración de máximo cuatro horas,</p> <p>Analizar la información obtenida.</p> <p>Tercer punto, para establecer las Certificaciones necesarias:</p> <p>Cruzar la información de DNC y assessment,</p> <p>Conformar el panel de expertos,</p> <p>tomando en cuenta las tres etapas definidas: presentación de las herramientas utilizadas,</p> <p>explicación de los resultados de la encuesta así como del assessment center y finalmente discusión en</p>				
--	--	--	--	--

<p>grupo de las necesidades de capacitación y competencias del personal de Back y Front Office,</p> <p>Realizar las reuniones, con una duración máxima de 6 horas en las etapas definidas. Los participantes seleccionados son representantes de clientes internos (quienes reciben información de los cargos de Front y Back Office), proveedores (quienes dan información a estos cargos), pares y jefes inmediatos,</p> <p>Establecer las certificaciones necesarias para el crecimiento del personal de Front</p>				
---	--	--	--	--

<p>y Back Office (matemática básica, matemática financiera, contabilidad, comunicación).</p> <p>Cuarto punto, para diseñar el mapa de Plan de Carrera:</p> <p>Recopilar la información obtenida en las actividades anteriores, es decir los resultados de las tabulaciones de las encuestas, del asessment center y de la discusión del panel de expertos,</p> <p>Diseñar el mapa del Plan de Carrera, que contendrá las posibilidades de crecimiento de los cargos de Front y Back Office sea</p>				
--	--	--	--	--

<p>de una manera vertical u horizontal. Que concuerde con el cumplimiento de las capacitaciones, del fortalecimiento de las competencias así como de las certificaciones, Proponer el mapa del Plan de Carrera a la Gerencia para evaluar la posibilidad de su aplicación.</p> <p>Quinto punto, para implementar y mantener el Proyecto:</p> <p>Difundir el mapa del plan de carrera con el fin de familiarizar a los colaboradores con los requisitos que deben cumplir para poder tener un</p>				
--	--	--	--	--

<p>crecimiento sostenible dentro de la empresa,</p> <p>Definir los participantes que deberán recibir los cursos de matemática básica, matemática financiera, comunicación y contabilidad,</p> <p>Elaborar los exámenes con el soporte de los profesores de cada una de las materias,</p> <p>Definir las fechas para aplicar las evaluaciones,</p> <p>Definir en conjunto con las gerencias el número de oportunidades que tendrá un colaborador para certificar, esto debe depender del cargo que</p>				
---	--	--	--	--

<p>ocupa,</p> <p>Definir en conjunto con las gerencias las medidas que se tomarán en el caso de que un colaborador no complete el nivel requerido para aprobar las certificaciones,</p> <p>Comunicar el cómo se llevará a cabo el plan de certificación a todo el personal,</p> <p>Es importante recalcar que únicamente las personas que culminan satisfactoriamente una certificación con el nivel requerido de aprovechamiento, pueden participar de la siguiente,</p> <p>Elaborar y enviar un reporte mensual de los</p>				
--	--	--	--	--

colaboradores que han certificado y de las que faltan por certificar, Elaborar el presupuesto anual de las capacitaciones técnicas para los cargos de Front y Back Office, Realizar la planificación dentro del segundo semestre del año, de las capacitaciones técnicas para los cargos front office: argumentación y lógica, análisis financiero, economía y comunicación organizacional (en el caso de las coordinaciones), Realizar la planificación				
---	--	--	--	--

dentro del segundo semestre del año, de las capacitaciones técnicas para los cargos de back office: sistema operativo, taller de servicio al cliente, digitación, cámara de compensación, taller de supervisor de operaciones y habilidades de gestión del talento humano, Dentro de la planificación se incluye establecer fechas, seleccionar instructores, así como organizar toda la logística de las capacitaciones, Ejecutar la planificación, Elaborar y enviar				
---	--	--	--	--

<p>mensualmente un reporte de asistencias,</p> <p>Realizar un análisis de perfil actual vs. perfil esperado para identificar los colaboradores que necesitan reforzar competencias,</p> <p>Retroalimentar mediante una reunión uno a uno, a los colaboradores con el fin de poner en su conocimiento las competencias que se necesitan reforzar,</p> <p>Definir los tutores por agencia que cumplan con el perfil esperado para que durante un período de tiempo de tres meses, brinden acompañamiento</p>				
--	--	--	--	--

a los colaboradores y así reforzar las competencia, Solicitar quincenalmente a cada tutor, un informe sobre el desarrollo de las competencias que se están fortaleciendo, Evaluar a los tutores una vez finalizado su acompañamiento y retroalimentar para elaborar planes de acción de mejora.				
--	--	--	--	--

5.9 Monitoreo:

Para monitorear el avance del proyecto, se verificará el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas para cada uno de los objetivos mediante la elaboración de informes, presentaciones parciales de acuerdo a lo establecido en el cronograma.

5.10 Evaluación:

Para efectuar la evaluación, se realizará un análisis comparativo entre la frecuencia con que los colaboradores de Front Office y Back Office tuvieron la oportunidad de crecer profesionalmente dentro del banco con los propuestos en un inicio en la implementación del diseño del mapa de plan de carrera.

Esta evaluación se relizará semestralmente considerando que es el tiempo adecuado para que los colaboradores hayan cumplido con los requisitos indispensables que les permitirán demostrar el crecimiento sostenido.

5.11 Destinatarios:

Proponer el diseño de un mapa de plan de carrera, beneficiará a todos los colaboradores del banco, sin embargo las personas que en un inicio podrán aprovechar más serán las que ocupan cargos en las áreas de Front Office y Back Office.

A continuación se detalla el listado de estos cargos:

Back Office:

- Cajero
- Asistente de Operaciones
- Cajero Principal
- Supervisor de Operaciones
- Coordinador de Operaciones

Front Office:

- Ejecutivo de Negocio Muy Pequeña Empresa
- Ejecutivo Banca Personas
- Ejecutivo Banca Empresas
- Coordinador Comercial

Además la Organización se beneficiará con:

- Mejor administración del desarrollo de las actividades del recurso humano.
- Al tener un plan de carrera, se podrá establecer unas mejores condiciones de ingreso.
- Contar con un sistema de formación y perfeccionamiento interno con escalones sucesivos.
- Mantener estándares de calidad de servicios elevados.
- Aumento de la productividad y eficacia.

5.12 Cronograma:

	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Aceptación del plan de trabajo.	Facultad entrega el plan aprobado para iniciar la disertación.						
Levantar las necesidades de capacitación.	Diseñar la encuesta.						
	Seleccionar la muestra de personas para aplicar la encuesta.						
	Aplicar la encuesta.						
	Tabular la información.						
Levantar las competencias genéricas.	Determinar el assessment center que vamos a aplicar.						
	Seleccionar la muestra de personas para aplicar el assessment.						
	Aplicar el assessment center.						
	Analizar la información obtenida.						
Establecer las certificaciones necesarias.	Cruzar información de DNC y assessment center.						
	Conformar el panel de expertos.						
	Realizar las reuniones.						
	Establecer las certificaciones.						
Diseñar el mapa del plan de carrera.	Recopilar la información obtenida en las actividades anteriores.						
	Diseñar el mapa del plan de carrera.						
	Proponer el mapa de plan de carrera.						

Tabla No. 12

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

5.13 Producto final:

La propuesta del mapa del plan de carrera para los cargos de Front Office es la siguiente:

		Capacitación	Competencia	Certificación
↑	Coordinador Comercial		Pensamiento Analítico y Conceptual IV	
		Comunciación Organizacional	Iniciativa y Productividad IV	Contabilidad
		Argumentación y Lógica	Orientación a Resultados IV	Matemática Financiera
		Análisis Financiero	Juicio Crítico IV	Comunicación
		Economía	Conocimiento del Negocio IV	Matemática Básica
↑	Ejecutivo Banca Empresas		Pensamiento Analítico y Conceptual III	
			Iniciativa y Productividad III	Contabilidad
		Argumentación y Lógica	Orientación a Resultados III	Matemática Financiera
		Análisis Financiero	Juicio Crítico III	Comunicación
		Economía	Conocimiento del Negocio III	Matemática Básica
↑	Ejecutivo Banca Personas		Pensamiento Analítico y Conceptual III	
			Iniciativa y Productividad III	Contabilidad
		Argumentación y Lógica	Orientación a Resultados III	Matemática Financiera
		Análisis Financiero	Juicio Crítico III	Comunicación
		Economía	Conocimiento del Negocio III	Matemática Básica
↑	Ejecutivo Muy Pequena Empresa - Analista de Riesgo Crediticio		Pensamiento Analítico y Conceptual III	
			Iniciativa y Productividad III	Contabilidad
		Argumentación y Lógica	Orientación a Resultados III	Matemática Financiera
		Análisis Financiero	Juicio Crítico III	Comunicación
		Economía	Conocimiento del Negocio III	Matemática Básica

Gráfico No. 16

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

La propuesta del mapa del plan de carrera para los cargos de Back Office es la siguiente:

		Capacitación	Competencia	Certificación
↑	Coordinador de Operaciones		Orientación a Resultados III	
			Iniciativa y Proactividad III	Contabilidad
			Flexibilidad III	Matemática Financiera
		Habilidades de Gestión de Talento Humano	Juicio Crítico III	Comunicación
		Taller Supervisor de Operaciones	Pensamiento Conceptual III	Matemática Básica
↑	Supervisor de Operaciones		Orientación a Resultados III	
			Iniciativa y Proactividad III	
			Flexibilidad III	Matemática Financiera
		Habilidades de Gestión de Talento Humano	Juicio Crítico III	Comunicación
		Taller Supervisor de Operaciones	Pensamiento Conceptual III	Matemática Básica
↑	Cajero Principal	Cámara de Compensación	Orientación a Resultados II	
		Digitación	Iniciativa y Proactividad II	
		Taller Operativo	Flexibilidad II	
		Taller de Servicio al Cliente	Juicio Crítico II	Comunicación
		Sistema Operativo	Pensamiento Conceptual II	Matemática Básica
↑	Asistente de Operaciones		Orientación a Resultados II	
			Iniciativa y Proactividad II	
		Cámara de Compensación	Flexibilidad II	
		Digitación	Juicio Crítico II	Comunicación
		Taller Operativo	Pensamiento Conceptual II	Matemática Básica
↑	Cajero - Asesor al Cliente		Orientación a Resultados I	
			Iniciativa y Proactividad I	
			Flexibilidad I	
		Taller de Servicio al Cliente	Juicio Crítico I	
		Sistema Operativo	Pensamiento Conceptual I	Matemática Básica

Gráfico No. 17

Fuente: Paola Andrade, Pamela Cabrera.

5.14 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de la encuesta se concluye lo siguiente:

- El cuestionario debe contener preguntas abiertas y cerradas para alcanzar la objetividad requerida por el mismo. Adicionalmente permite que los encuestados sientan libertad para expresar su percepción frente a las preguntas planteadas.
- Es necesario dar a conocer los resultados obtenidos de la encuesta a los encuestados para que puedan ver reflejadas sus respuestas en base a su contestación

En base a los resultados obtenidos del assessment center se concluye lo siguiente:

- Se debe escoger adecuadamente los ejercicios que se aplicará en el assessment, ya que de estos depende el éxito de los resultados que se obtenga de los mismos. En este caso se discutió con jefes inmediatos de los cargos a ser evaluados para la aplicación de los ejercicios.
- La comunicación clara de los objetivos del assessment center a los participantes previo a la aplicación es importante para que los participantes se sientan cómodos y puedan desempeñarse con total tranquilidad y normalidad. También la comunicación adecuada de las actividades que se realizarán como parte del assessment y lo que se hará con los resultados ayudará a que los participantes no sientan a la actividad como competencia o lucha por sobrevivir en la organización.
- La retroalimentación a los participantes sobre los resultados obtenidos durante el assessment center es un factor importante para que la gente sienta el apoyo que esta realizando la organización para su desarrollo profesional.

En base a los resultados obtenidos del panel de expertos se concluye lo siguiente:

- Involucrar a la mayor cantidad de gente que tiene relación con las posiciones correspondientes a Back Office y Front Office permite conseguir el apoyo de todos para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Las discusiones sanas entre los participantes del panel son de gran aporte para encontrar soluciones viables para la formación del personal, debido a que en el panel participan clientes, proveedores, pares y jefes de las posiciones de Back Office y Front Office, lo cual permite atacar todos los inconvenientes o barreras encontradas en el favorable crecimiento profesional del personal.

5.15 Recomendaciones:

- El apoyo del comité gerencial es importante para impulsar la gestión del proyecto y el éxito del mismo. Por este motivo en este punto se recomienda tener una reunión previa con el comité gerencial para que se satisfagan todas las dudas que puede generar el proyecto.
- Divulgar el alcance del proyecto es otra recomendación al momento de ejecutar la planificación, el cual ayuda a que el personal se involucre y tenga claro hacia donde queremos llegar con la implementación del programa.
- Mantener una efectiva y frecuente comunicación con el personal augura éxito en el programa, ya que permite que los colaboradores conozcan sobre las actividades que se están llevando a cabo y la alineación de las mismas con el alcance planteado. Se recomienda planificar previamente un plan de comunicación respecto al proyecto el mismo que se pueda implementar paralelamente.
- La información documentada al comité Gerencial permite conocer los avances y estancamientos del proyecto, lo que permitirá analizar y evaluar la causa raíz del problema y así encontrar soluciones. Una buena organización documental física permite llevar un control adecuado sobre la constancia del proyecto, además de poder contar con la información de fácil acceso.
- Contar con el equipo humano necesario y una planificación detallada es importante para cumplir con los tiempos establecidos, por lo tanto la planificación previa sobre el número de personas requeridas para el proyecto se vuelve indispensable para contar con el equipo requerido.
- La logística forma parte importante en el proyecto la misma que debe ser coordinada previamente de acuerdo a cronogramas establecidos, para que el personal involucrado pueda conocer con anterioridad a qué lugar y cuándo debe dirigirse y así organizar su trabajo. La comunicación de cronogramas anticipadamente al personal es una importante recomendación para registrar las convocatorias y evitar ausentismo en las capacitaciones.

5.16 Bibliografía:

Álvaro, H. C. (1992). *Análisis y Desarrollo Organizacional*. Cali: Instituto Fes e Liderazgo.

Díaz, M. (2011). *www.capacitación-ccem.com*. Obtenido de <http://www.capacitación-ccem.com/2011/07/planeamiento-de-carrera-organizacional>

Héctor, R. P. (2007). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos64/implementación-planeación-carreras-cuba/implementación-planeación-carreras-cuba2.shtml>

Idalberto, C. (2002). *Gestión del Talento Humano* (2 da edición ed.). Mc Graw Hill.

Ignacio, C. Z. (Octubre de 2003). Obtenido de www.gestiopolis.com.

Jhon, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). Mc Graw Hill.

JoseFredys, R. Q. (2002). *www.gestiopolis.com*.

www.bancoprocredit.com.ec. (s.f.). Recuperado el febrero de 2012

www.bce.fin.ec. (s.f.). Recuperado el febrero de 2012

www.procredit-holding.com. (s.f.). Recuperado el febrero de 2012

Bastidas Julio, Muñoz Natalia, *Diseño de un plan de carrera y sucesión basado en un modelo de competencia genérico para Unibanco (Disertación previa a la obtención del título de Psicólogo)*, PUCE, Quito.